

PROPOSTA DE UM MODELO PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE PESQUISA DE MARKETING

PROPOSAL FOR AN INFORMATION MANAGEMENT MODEL: CASE STUDY IN THE MARKETING RESEARCH FIELD

RESUMO

O propósito deste artigo é apresentar um modelo que permita às organizações ampliarem a utilização dos resultados das pesquisas de marketing como fonte estratégica para a tomada de decisão dentro do contexto da Inteligência Competitiva. Para tanto, foi realizado um aprofundamento teórico no tema Gestão da Informação para subsidiar a construção de um modelo específico para a área de Pesquisa, adaptado às necessidades da organização. Também foram redesenhadas e organizadas as etapas que compõem o fluxo do processo de pesquisa de mercado, desde o planejamento até a comunicação dos resultados à organização. Espera-se que este novo modelo maximize a importância das pesquisas realizadas pela empresa, e que seus resultados possam gerar ações que agreguem valor sustentável à organização.

PALAVRAS-CHAVE:

Inteligência competitiva, gestão da informação, pesquisa de marketing.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present a model that allows organizations to expand the use of marketing research results as a source for the strategic decision-making within the context of Competitive Intelligence. In this matter, was held a deeper theoretical issue in the Information Management to subsidize the construction of a model specific for the Research area, tailored to the needs of the organization. Were also rebuilt and organized the steps that make up the flow of the process of market research, from the planning to the communication of results to the organization. It is hoped that this new model maximize the importance of the research conducted by the company, and that its results can generate sustainable actions that add value to the organization.

KEY WORDS:

Competitive intelligence, information management, market research.

LEANDRO LOMBARDI

GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB), COM ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO PELA MESMA UNIVERSIDADE. FAZ PARTE DA DIRETORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA BRASILTELECOM.

E-MAIL: LELOMBARDI@GMAIL.COM

1. INTRODUÇÃO

As organizações necessitam monitorar continuamente o mercado do qual fazem parte. Como sistemas abertos, estas dependem das informações do ambiente externo para a sua própria continuidade. Mesmo em mercados com pouca concorrência, informações sobre os clientes, fornecedores, governo etc. podem ser definitivas para o sucesso ou fracasso do negócio.

“Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz” (MC-GEE; PRUSAK, 1994).

Sendo assim, a capacidade de uma organização em capturar informações estratégicas e processá-las para que se tornem fontes seguras para a tomada de decisão pode se tornar um importante diferencial competitivo.

A Inteligência Competitiva (IC) permite à empresa processar informações e conhecimentos do ambiente de forma a entender melhor o mercado em que atua e, desta forma, adquirir alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Esta vem ganhando cada vez mais importância, sobretudo em mercados onde a concorrência ultrapassa os limites geográficos. Nesses casos, o cliente é disputado por empresas de múltiplas nacionalidades e a oferta de produtos e serviços pode ser fornecida de, praticamente, qualquer lugar.

O grau de compreensão do mercado está diretamente ligado, entre outros fatores, à eficiência dos canais de aquisição de informações. Quanto maior o número de canais disponíveis, maior o volume de informação capturada. Todavia, não é rara a identificação de gargalos na capacidade da organização em obter, interpretar, separar e aproveitar essas informações.

Uma das fontes utilizada pelas organizações para obtenção

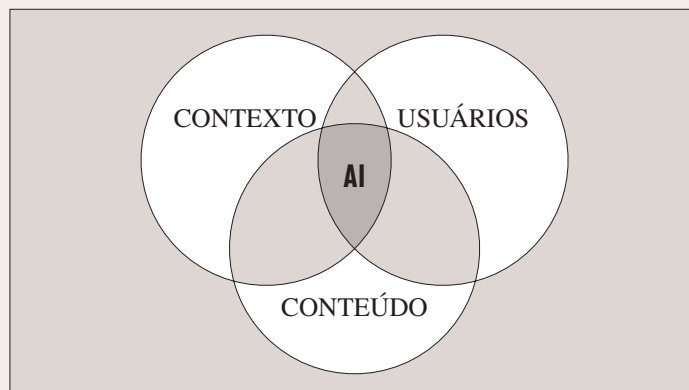
de informações sobre o ambiente externo é a pesquisa de marketing. Devido a sua importância, muitas organizações contam com uma área específica para a realização e gestão das pesquisas. O objetivo dessa área é alimentar a empresa de informações relevantes do mercado sob o ponto de vista do consumidor. Todavia, percebe-se que as empresas poderiam utilizar mais efetivamente as pesquisas realizadas de forma a ampliar o seu próprio conhecimento organizacional e mercadológico, fazendo com que as decisões sejam tomadas embasadas em resultados de pesquisas, dados internos da empresa e intuição dos gestores.

Como exemplo real dessa oportunidade de melhoria, pode-se citar um estudo realizado junto aos gestores de uma empresa de grande porte para avaliar o grau de utilização da pesquisa de satisfação do cliente como subsídio para a tomada de decisão. Os resultados desse estudo demonstraram que a maioria dos gestores entrevistados prefere utilizar dados e informações internas para a tomada de decisão ao invés das pesquisas de mercado disponíveis (LOMBARDI, 2003). Este cenário demonstra que a utilização da pesquisa pode, muitas vezes, estar aquém do seu potencial. No entanto, acredita-se que uma metodologia de gestão da informação possa contribuir para reverter tal cenário.

O objetivo deste artigo é propor um modelo com foco no planejamento, divulgação e acesso das pesquisas aos colaboradores interessados, através da metodologia e ferramentas da Gestão da Informação (GI). O modelo final, adaptado à área de pesquisa de marketing, visa ampliar a utilização das informações contidas nas pesquisas como insumo relevante do conhecimento organizacional para a tomada de decisão.

2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O nível tecnológico que a sociedade pós-industrial alcançou permite o acesso a incontáveis dados e informações de forma rápida e relativamente barata. Porém, a capacidade de pro-

**FIGURA 1**

Modelo da Arquitetura da Informação.

Fonte: (ROSENFELD; MORVILLE, 2002).

cessamento, muito embora também tenha se desenvolvido, não acompanhou com a mesma velocidade a criação e divulgação das informações. Pode-se concluir que a capacidade de processamento das informações nas organizações pode ser considerada um diferencial estratégico.

As organizações estruturadas para administrar as informações disponíveis tendem a gerar mais conhecimento e, conseqüentemente, a se preparar melhor para o futuro. Para Tarapanoff (2001),

“a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação.”

Assim, a organização encontra-se no meio de um dilema informacional. De um lado, é constantemente bombardeada de informações de diferentes fontes, como clientes, fornecedores, governo, concorrência, acionista etc. Por outro lado, limitada pela sua própria capacidade cognitiva, abre mão de certas informações que julga serem desnecessárias. Porém, com a concorrência globalizada e cada vez mais acirrada, a organização não pode simplesmente ignorar informações, pois corre o risco de ser surpreendida ou prejudicada num futuro de curto prazo. Desta forma, surge a necessidade de implementar uma gestão eficiente em cada uma das etapas que compõem o ciclo informacional. Conforme exposto por Choo (2006), a administração da informação deve ser analisada como um ciclo contínuo de *“processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.”* Com isso, espera-se ampliar a capacidade da organização em analisar, filtrar e transformar as informações disponíveis em diferenciais competitivos.

Dentro do âmbito da Gestão da Informação, a organização dos registros é um tema que merece ser aprofundado, devido a sua importância intrínseca à disciplina. A Arquitetura

da Informação (AI) é o campo que se propõe a estudar e estruturar os espaços informacionais, facilitando assim o processo de administração da informação adquirida. Em outras palavras, *“a Arquitetura da Informação é um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização”* (DAVENPORT, 2002).

Muito do referencial teórico disponível sobre a AI faz referência ao ambiente *web*, como páginas e portais na Internet, tratando de temas que abrangem a visualização, usabilidade e ergonomia. Porém, conforme defendido pelo professor Lima-Marques (2005), a AI vai muito além dos ambientes virtuais, podendo ser aplicada a qualquer ambiente informacional existente. Neste artigo, a AI é abordada como metodologia na utilização de ferramentas e aplicações práticas que auxiliam na representação, organização e armazenamento das informações, com o objetivo de proporcionar mais eficiência à geração de conhecimento. Para Rosenfeld e Morville (2002) o foco da AI é atender às necessidades dos diversos usuários da informação, relacionando conteúdo (todo o volume de informações disponível) ao contexto (ambiente nos quais os usuários estão envolvidos), conforme demonstrado na Figura 1. Apesar desse modelo focar no ambiente *web*, também pode ser extrapolado a outros ambientes de informação por possuírem os mesmos insumos básicos.

2.1 REPRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Segundo Macedo (2005), *“a representação é feita por meio de padrões de metadados para descrição dos registros.”* A representação da informação por meio de metadados é evidenciada também por Hodge (2001), quando este se refere à capacidade dos metadados em descrever e explicar a informação, facilitando a sua recuperação, o uso e o gerenciamento. Estes também podem ser *“utilizados para qualquer esquema formal de descrição de recursos, aplicados a qualquer tipo de objeto, digital ou não”* (HODGE, 2001).

Dentro de uma perspectiva da bibliometria, Mussel (2004) aponta os metadados como facilitadores da identificação e localização de documentos. Sua principal finalidade é de “*documentar e organizar de forma estruturada os dados das organizações com o objetivo de minimizar a duplicação de esforços e facilitar a manutenção dos dados.*”

Desta forma, por meio dos metadados, buscam-se estruturar uma base padronizada de informações de diferentes tipos, fontes etc., para que esta seja utilizada como guia para a informação desejada.

2.2 ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Para Macedo (2005),

“a organização é feita por meio de categorias ou classes, que visam ao agrupamento de registros com características similares, para facilitar a localização das informações pelos usuários.”

Nesse sentido, a taxonomia, ou árvores de conhecimento, classifica e ordena as informações segundo uma relação pré-definida. Termo muito utilizado no ramo da biologia na classificação de seres vivos, a taxonomia também é empregada na Ciência da Informação. Pode ser aplicada para a classificação de registros em geral, desde organismos vivos até livros e documentos. Nesse contexto, tem o papel de estruturar a informação segundo critérios previamente determinados (metadados), estabelecendo relações entre diferentes registros. Também facilita a localização e o acesso às informações desejadas. Dentro do contexto organizacional, a dificuldade em disponibilizar informações não estruturadas aos demais interessados pode ser minimizada pela adoção de taxonomias corporativas (VITAL, 2007). Dessa forma, a informação não ficaria restrita ao indivíduo ou área específica, mas a todos os potenciais usuários (desde que devidamente autorizados), propiciando um ambiente favorável ao

compartilhamento de informações e, conseqüentemente, à geração de conhecimento.

A taxonomia pode ser representada por meio de árvores hiperbólicas (Figura 2), como reproduções gráficas das estruturas hierárquicas. A árvore hiperbólica permite a organização da informação utilizando-se de linhas e nós para visualizar hierarquias complexas. As linhas caracterizam os relacionamentos entre os conteúdos e suas respectivas hierarquias. Os nós são os conteúdos propriamente ditos, dotados de informações. Estes se relacionam formando círculos de acordo com uma classificação determinada. Os círculos variam de tamanho conforme a navegação, possibilitando a visualização dos detalhes de cada relacionamento sem que o contexto geral seja alterado. Dessa forma, as informações são organizadas em um mapa visualmente interativo, permitindo: a) apresentação do sistema informacional como um todo; b) as diversas relações e hierarquias entre informações primárias; c) a visualização das partes que compõem o sistema e o contexto no qual está inserido (Gestão Integrada de Processos e Sistemas da Embrapa, 2006). A Embrapa Informática Agropecuária desenvolveu um *software* livre que permite a geração de árvores hiperbólicas. Diversos exemplos podem ser encontrados no *site* da Embrapa (<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br>).

2.3 ARMAZENAMENTO EM BIBLIOTECAS DIGITAIS

Segundo Macedo (2005),

“devem ser consideradas as questões de armazenamento dos estoques de conteúdos, tais como suporte (base física que reúne as idéias construídas em um determinado formato — por exemplo: digital, papel) e preservação.”

A biblioteca digital configura um novo conceito para armazenagem, acesso e comunicação da informação, pois trata de documentos em formato digital, incluindo livros digitali-

zados, artigos, relatórios, pareceres, páginas da Internet etc. As regras bibliográficas de indexação de documentos tradicionais (AACR-II e MARC) devem ser adaptadas para atender a natureza dinâmica dos formatos digitais, incluindo metadados e marcação de textos (CUNHA, 1999).

Independente do meio utilizado para o armazenamento da informação, uma preocupação importante diz respeito à recuperação dessas informações, que deve ser rápida, fácil e precisa. Afinal, para muitos usuários *“a acessibilidade de uma fonte de informação é mais importante que sua qualidade”* (CHOO, 2006).

O resultado dessa fusão é um modelo batizado de GIP – Gestão da Informação de Pesquisa, composto por seis processos e dois ciclos, representado na Figura 4.

Conclui-se que, dentro do escopo da Arquitetura da Informação, mais especificamente no nível de modelagem do tratamento da informação (Figura 3), podem ser utilizadas ferramentas específicas para cada um dos três sub-níveis: a representação da informação por meio dos metadados, a organização da informação através da taxonomia (que pode ser representada pelas árvores hiperbólicas) e, por fim, o armazenamento da informação em bibliotecas digitais.

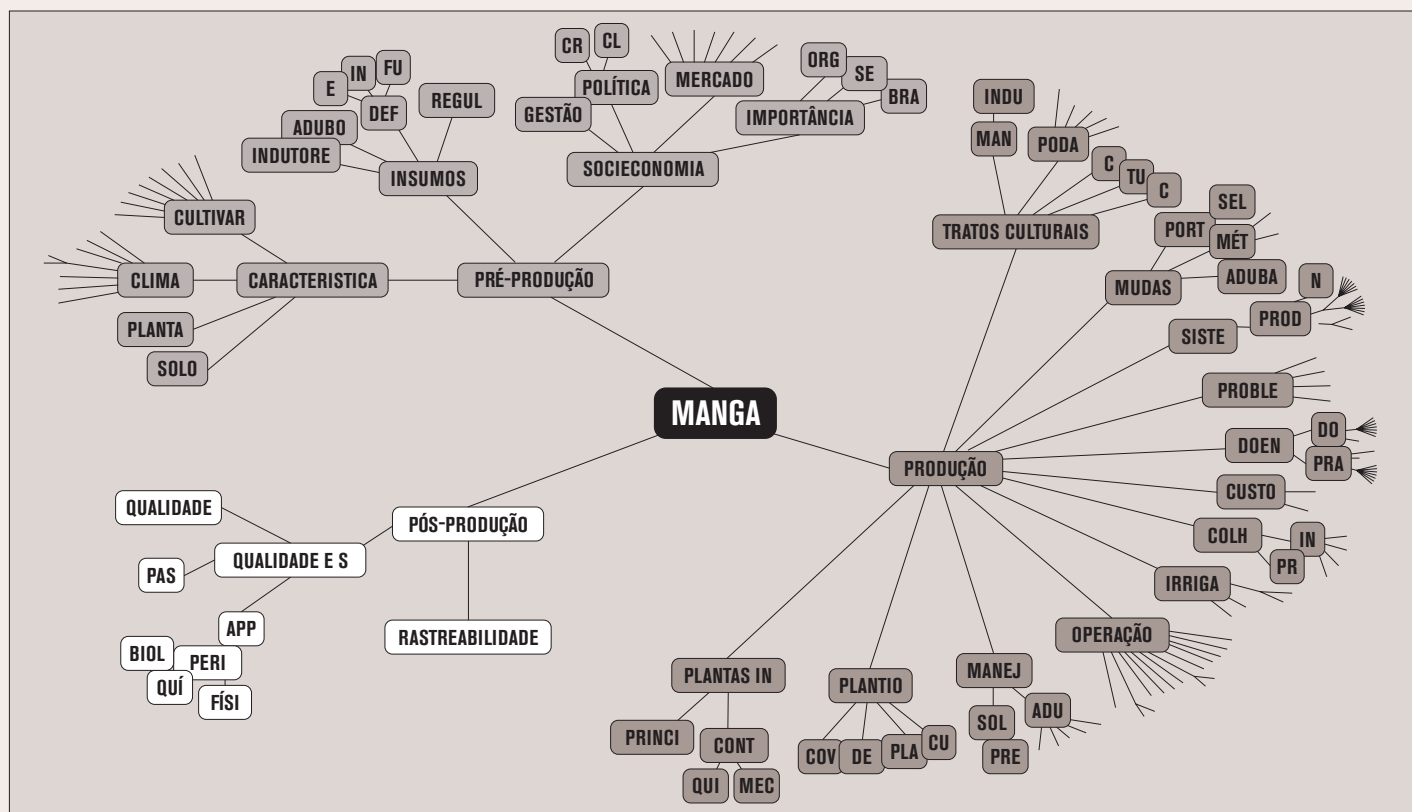
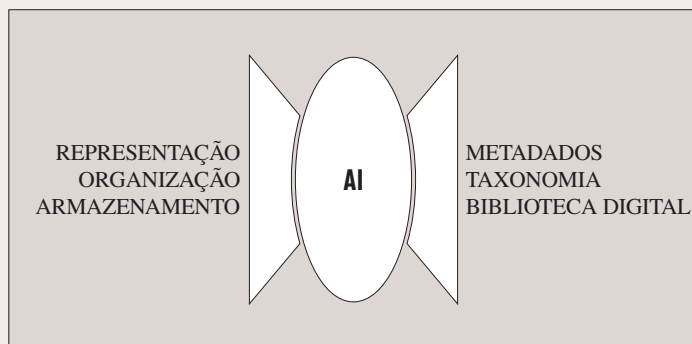


FIGURA 2
Exemplo de árvore hiperbólica.

Fonte: Embrapa.

**FIGURA 3**

Modelagem do tratamento da informação na Arquitetura da Informação.

Dessa forma, amplia-se à capacidade dos sistemas de informação na geração de conhecimento, atuando como fonte de subsídio para seus usuários na tomada de decisão, além de facilitar o processo de aprendizagem organizacional.

3. ÁREA DE PESQUISA DE MARKETING

Foram encontrados na literatura pesquisada poucos autores que abordam especificamente a área de Pesquisa de Marketing como parte funcional que compõe a organização. Todavia, analisando a empresa como um sistema aberto de Bertalanffy, isto é, um conjunto de partes interdependentes formando um todo complexo que interage com o ambiente no qual está inserido, tem-se a área de Pesquisa como um dos elementos que compõem o sistema. Esses elementos, ou subsistemas, assim como os próprios sistemas, são formados por três partes: entrada, processamento e saída (MAXIMIANO, 2000). Kotler (1999) afirma que

“obter, registrar e distribuir informações custa tempo e dinheiro. Pesquisadores de marketing desenvolveram técnicas sofisticadas para obter novas informações, assim como para gerenciar as informações existentes.”

No caso da área de Pesquisa, seguindo o processo de pesquisa apresentado por Malhotra (2001), a entrada seria a necessidade da informação ou definição do problema, o processamento engloba desde a concepção da pesquisa até a análise dos resultados (transformação de dado em informação). Por último, a saída é a apresentação e divulgação dos resultados da pesquisa.

O enfoque humano na gestão da informação é explicitado por Danvenport (2002), quando este afirma que

“informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham,

nesse cenário, um papel fundamental.”

Nesse sentido, é oportuna para a área de Pesquisa a definição de Robredo (2003) para sistemas humanos de informação (criados pelo homem para obter alguma vantagem ou benefício):

“uma entidade complexa, organizada, que capta, armazena, processa, fornece, usa e distribui informação. Considera-se que inclui os recursos organizacionais relacionados, tais como recursos humanos, tecnológicos e financeiros. É de fato um sistema humano, que inclui, provavelmente, recursos computacionais para automatizar determinados elementos do sistema.”

Dessa forma, o produto e, até mesmo, a razão de ser da área de Pesquisa é a informação. Seu papel, como um sistema humano de informação, está intrinsecamente ligado ao gerenciamento de todo o processo relacionado à pesquisa, visando ampliar a compreensão do mercado no qual a organização está inserida.

No levantamento de informações que pudessem auxiliar neste estudo, foram realizadas algumas entrevistas informais com gerentes e coordenadores de uma empresa de grande porte para tentar captar suas percepções sobre as pesquisas realizadas e fazer uma breve avaliação sobre a área de Pesquisa da empresa.

As dificuldades dos gerentes, apontadas por Choo (2006), para explicitar suas reais necessidades de informações também podem ser aplicadas quando o assunto é pesquisa de mercado. Por esse motivo, optou-se por realizar uma conversa informal, sem os pré-requisitos metodológicos necessários para um estudo aprofundado.

Mesmo assim, as informações obtidas dessas entrevistas vieram ao encontro do principal fator que motivou a escolha do

tema deste artigo: as pesquisas realizadas pelas organizações possuem um potencial muito maior para subsidiar a tomada de decisão do que o atualmente utilizado pelos gestores.

Também ficou claro a dificuldade para recuperação das informações das pesquisas e que estas não são divulgadas de forma a atingir todos os envolvidos. O resultado dessas entrevistas foi levado em consideração durante a elaboração das sugestões para o aprimoramento do processo de pesquisa. As principais oportunidades para melhorias levantadas foram:

- Envolver áreas diversas no planejamento das pesquisas, além da solicitante.
- Facilitar o acesso às pesquisas.
- Aprimorar o processo de divulgação das pesquisas.
- Divulgar os resultados para a diretoria da empresa, em formato mais objetivo e simplificado.
- Monitorar a utilização dos resultados das pesquisas na organização.

4. PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA A ÁREA DE PESQUISAS DE MARKETING

Utilizando o aprofundamento teórico dos modelos de Gestão da Informação e as técnicas observadas no contexto da Arquitetura da Informação, pretende-se aprimorar o processo observado na área de Pesquisas de Marketing das organizações.

Para tanto, foi proposto um modelo de GI que possa ampliar a importância e utilização dos resultados das pesquisas realizadas de forma a maximizar o retorno sobre a tomada de decisão.

A área de Pesquisa foi tratada como um sistema humano de informação que segundo Robredo (2003), é formado de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, dentre outros.

Os processos internos da área foram classificados segundo adaptações dos diversos modelos de GI estudados. A idéia principal é fundir as atividades realizadas pela área com os processos de GI.

O resultado dessa fusão é um modelo batizado de GIP – Gestão da Informação de Pesquisa, composto por seis processos e dois ciclos, representado na Figura 4.

Antes do detalhamento do fluxo, é preciso identificar os agentes que irão atuar por meio de um ou mais representantes, em cada uma das fases do modelo:

- Área de Pesquisa: integrantes da área de Pesquisas de Marketing da organização.
- Cliente interno: qualquer área da organização que solicita a pesquisa de marketing para uma necessidade específica.
- Áreas interessadas: demais áreas da organização que possam contribuir no processo ou utilizar os resultados da pesquisa.
- Instituto de pesquisa: instituto parceiro da organização que será responsável pela realização da pesquisa.

A seguir, será detalhado cada um dos processos que compõem a GIP:

- Necessidade de informação — O primeiro passo é a identificação da necessidade ou problema que se pretende responder com uma pesquisa de marketing. O cliente interno encaminha a sua necessidade de informação à área de Pesquisa, que discute e levanta os fatores que determinarão a sistemática do processo de aquisição da informação, desde a disponibilidade de orçamento até a finalidade pretendida. Mais importante nessa etapa é a certificação da viabilidade da pesquisa de marketing e até que ponto esta conseguirá suprir a necessidade do cliente interno.

A equipe de pesquisa tem um papel fundamental nessa eta-

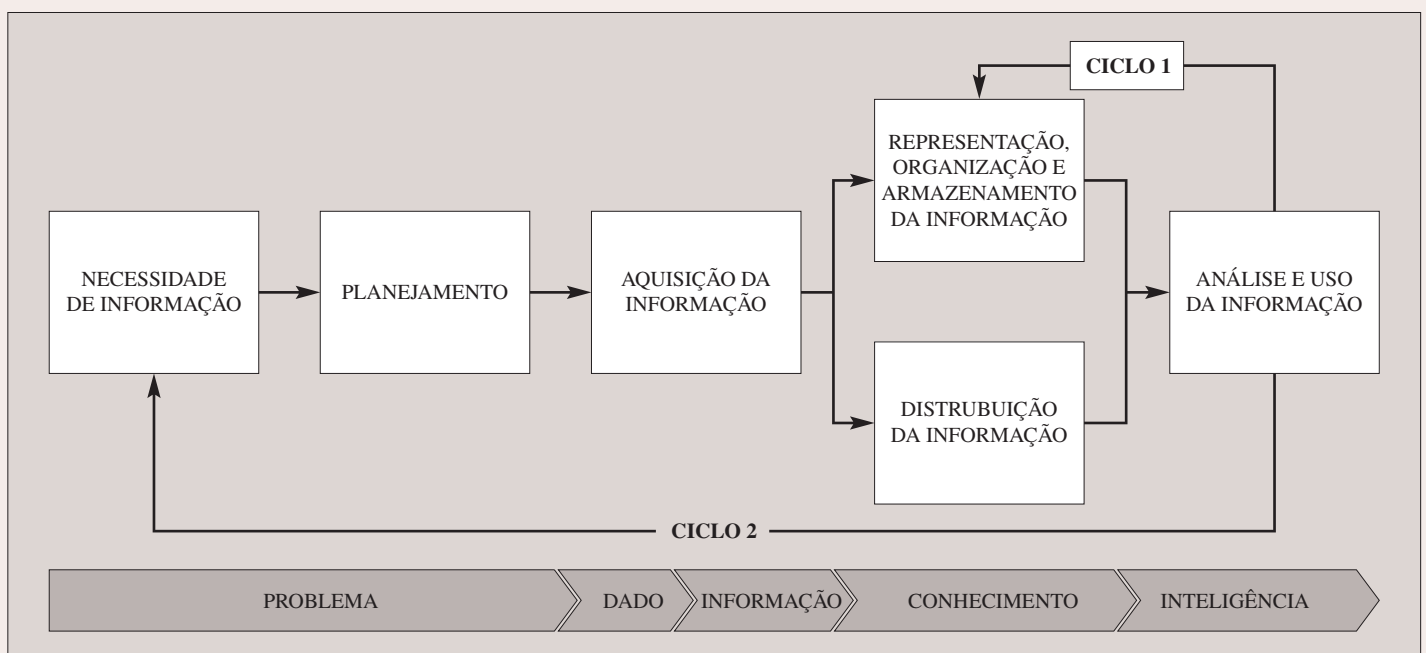


FIGURA 4

GIP – Gestão da Informação de Pesquisa.

Fonte: Embrapa.

pa, pois precisará verificar os seguintes pontos: a) se outras pesquisas, já realizadas, podem suprir essa necessidade; b) quais áreas da empresa devem ser envolvidas no processo (áreas interessadas); c) qual instituto credenciado é o mais adequado ao tipo de informação desejada; d) estimativa de tempo e custo e se existe orçamento disponível; e) quais outros fatores poderiam ser agregados nessa pesquisa; f) se a pesquisa está alinhada com o direcionamento estratégico da empresa.

Ao final dessa etapa, a necessidade de informação deve estar clara para todos os envolvidos e deve ser formalmente relatada no Documento de Acompanhamento do Projeto da Pesquisa (DAPP), juntamente com os objetivos, público-alvo, resultados esperados, sugestão de prazas a serem pesquisadas e outras informações pertinentes.

- Planejamento — A área de Pesquisa encaminha o DAPP com a necessidade de informação e o escopo geral do projeto ao instituto que julgar mais adequado. Este deverá analisar a necessidade e propor uma metodologia. Posteriormente, o instituto deve encaminhar uma proposta com a descrição da metodologia sugerida, incluindo amostra, custo e cronograma do projeto (se for o caso, mais de um instituto poderá participar dessa etapa, sendo a área de Pesquisa a responsável por escolher a melhor proposta). As áreas envolvidas da empresa deverão avaliar a proposta e decidir se darão continuidade à pesquisa.

Em caso positivo, a próxima etapa é a realização de uma reunião entre a área de Pesquisa, o cliente interno, as áreas interessadas e o instituto para alinhamento dos objetivos e expectativas. Depois de debatidas todas as especificidades

des do projeto, incluindo aprovação da metodologia, amostra, praças e custo por todos os envolvidos, o DAPP e a proposta deverão ser atualizados. O DAPP deverá ser enviado a todos os participantes do processo e respectivos gerentes e diretores, para que a alta administração esteja formalmente ciente da realização da pesquisa.

Ainda na fase de planejamento, o instituto irá elaborar o Instrumento de Coleta de Dados (questionário, roteiro etc.) com base nas informações descritas no DAPP. Após o recebimento do instrumento de coleta, as áreas envolvidas analisam com cautela esse documento e, se for o caso, sugerem alterações junto ao instituto. O importante é chegar a um acordo quanto ao instrumento final, que deve ser aprovado formalmente por todos os envolvidos. Paralelamente, caso necessário, a área de Pesquisa providencia a Listagem (nome, endereço, telefone etc.) do público-alvo que se deseja pesquisar e a envia ao instituto.

- Aquisição da informação — De posse do DAPP, do Instrumento de Coleta de Dados aprovado e da Listagem, o instituto de pesquisa inicia o trabalho de campo, ou seja, realiza as entrevistas junto ao público-alvo. Depois de finalizado o campo, o instituto reúne e transforma os dados coletados em informação: tabula os dados segundo técnicas estatísticas e metodologias específicas de pesquisa, interpreta as informações e gera um relatório com os resultados da pesquisa. Também será responsável por agregar valor à informação de forma a facilitar o seu entendimento e uso futuro. Por fim, deverá desenvolver o Resumo Executivo que será enviado, ao final do processo, para a diretoria da empresa. Nesse resumo, de no máximo duas páginas, deverão constar apenas os principais metadados da pesquisa e os resultados mais relevantes.

A área de Pesquisa deve acompanhar, controlar e fornecer todo o suporte necessário para que a etapa de aquisição da informação ocorra dentro do tempo e custo pla-

nejados, além de aferir constantemente se a qualidade do projeto está de acordo com os padrões exigidos tradicionalmente nas pesquisas de marketing. O ponto de controle, nessa etapa, é a validação do Relatório e do Resumo Executivo pela área de Pesquisa.

- Representação, organização e armazenamento da informação — O objetivo desse processo é facilitar o acesso e recuperação dos resultados das pesquisas realizadas, além de fornecer suporte para maximizar o uso da informação e gerar conhecimento. As técnicas estudadas no referencial teórico sobre a Arquitetura da Informação foram aqui adaptadas para a GIP.

Com relação à representação, é necessário aperfeiçoar e padronizar uma taxonomia replicando-a na estrutura de metadados e levando em consideração a necessidade informacional de pesquisa na organização. Sugere-se que a estrutura de metadados da GIP contenha os seguintes campos: código, nome do projeto, onda/ciclo, tipo, descrição do tipo, palavras-chave, objetivo geral, objetivo específico, principais resultados, início do campo, fim do campo, instituto responsável, metodologia, código da pesquisa anterior, periodicidade, público alvo, mercado, praças, custo total, origem do orçamento, ponto focal da área de pesquisa, ponto focal do cliente interno, área do cliente interno, gerência do cliente interno, áreas interessadas, uso da pesquisa (ciclo I), observações relevantes e dificuldades encontradas.

Esses dados constam no *briefing* e na proposta de realização da pesquisa, devendo ser obrigatoriamente preenchidos e constantemente atualizados. Os metadados de cada uma das pesquisas realizadas comporão um banco de dados que poderá ser acessado via Biblioteca Digital de Pesquisa.

Para a organização das pesquisas e seus resultados sugere-se explicitar a classificação taxonômica estabelecida em

árvores hiperbólicas, pois, conforme demonstrado no referencial teórico, essa tecnologia permite, ao mesmo tempo, a classificação e a visualização hierárquica dos diversos resultados facilitando a sua localização e recuperação. O objetivo é compor um “*sistema de classificação maleável*,” conforme proposto por Choo (2006), para facilitar e estimular a geração e compartilhamento do conhecimento. A Biblioteca Digital de Pesquisa deverá ser um ambiente virtual dentro da Intranet da empresa, voltado para o armazenamento das informações e resultados das pesquisas.

Devido à confidencialidade do assunto, o acesso deverá ser restrito e controlado pela área de Pesquisa. Dentro dessa biblioteca deverão ser encontrados os diversos projetos realizados e em andamento, com os respectivos:

- DAPP (Documento de Acompanhamento do Projeto de Pesquisa).
 - Relatório com os resultados das pesquisas.
 - Resumo executivo.
 - Base de metadados da GIP.
 - Árvore hiperbólica.
 - Relatório de *feedback*.
- Distribuição da informação — Paralelamente à etapa de Representação, Organização e Armazenamento da informação, a distribuição ativa dos resultados deve ser realizada a todos os envolvidos, direta ou indiretamente, com a pesquisa. O conhecimento adquirido deve ser compartilhado por meio de uma apresentação oral do instituto e divulgação, via correio eletrônico, do endereço virtual do relatório na Biblioteca Digital de Pesquisa. A alta administração também deve tomar ciência dos resultados por meio do Resumo Executivo.

A divulgação do assunto da pesquisa poderá ser realizada por meio do canal de comunicação corporativo. Dessa forma, a pesquisa deve ser disponibilizada na Biblioteca

Digital de Pesquisa o quanto antes, para que os interessados tenham acesso aos seus resultados por meio da Intranet. Também poderão ser organizados *workshops* para apresentação e discussão dos planos de ação que deverão ser traçados a partir dos resultados das pesquisas.

- Análise e uso da informação — As áreas envolvidas e usuárias dos resultados das pesquisas são as responsáveis pela inteligência do processo, isto é, sintetizar, confrontar e utilizar as informações e conhecimentos adquiridos como subsídio para a tomada de decisão. Nesse caso, a inteligência, como “*conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado*” (MORESI, 2001), surge da combinação dos resultados de diferentes pesquisas; informações internas da empresa; e experiências pessoais e organizacionais para orientar a ação. No que tange às pesquisas, a equipe de pesquisa e o instituto devem estar preparados e disponíveis para dirimir quaisquer dúvidas que possam surgir.

Ao final, a área solicitante deverá preencher o relatório de *feedback* indicando as ações desencadeadas a partir dos resultados da pesquisa. Essas informações são de grande valia para todos, pois justificará os investimentos em pesquisa, podendo ser um indicador de avaliação da área de Pesquisa.

Davenport (2002) propõe ações simbólicas para estimular a utilização das informações, como divulgação das melhores práticas de uso, premiação ao colaborador que utilizar as informações disponíveis de forma inovadora e, até mesmo, punição para aqueles que as ignorarem em suas ações. Tais medidas também podem ser adaptadas para encorajar o uso das informações de pesquisa, porém, sua efetividade irá depender do engajamento da alta administração.

- Ciclo 1 — Este ciclo consiste na atualização dos metada-

dos da GIP com as informações constantes no relatório de *feedback*, ou seja, o registro de todas as ações de inteligência. Um fluxo contínuo deverá ser estabelecido entre as áreas usuárias e a equipe de pesquisa para que, sempre que determinado resultado de pesquisa seja utilizado em ações da empresa, o arquivo de metadados da pesquisa seja atualizado. Pretende-se com isso acompanhar, controlar e disseminar continuamente o uso pelos gestores das informações advindas das pesquisas.

- Ciclo 2 — Nas pesquisas contínuas, *ad-hoc* complementares ou com mais de uma fase (por exemplo: pesquisa qualitativa visando levantar atributos para a pesquisa quantitativa), as informações já coletadas e analisadas devem servir como subsídio para o próximo projeto.

Este ciclo também possibilita o aprendizado e, conseqüentemente, a evolução dos processos da GIP. As práticas de sucesso podem ser repetidas e as falhas ocorridas, desde que identificadas, devem ser evitadas nos próximos projetos. Existe um campo específico no modelo de metadados para relatar tais fatos (observações relevantes e dificuldades encontradas).

Visando facilitar o processo como um todo, um programa de informática específico pode ser desenvolvido para auxiliar o registro dos dados e informações. O ideal é que todas as etapas estejam vinculadas, para evitar que a mesma informação precise ser cadastrada mais de uma vez e que haja uma atualização simultânea no ambiente virtual da Biblioteca Digital de Pesquisa, na Intranet.

Se isso não for possível, sugere-se a criação de um banco de dados relacional para o registro das informações, utilizando o modelo de metadados proposto. A maioria das informações necessárias para a geração dos relatórios pode ser extraída do arquivo de metadados. Por isso, a importância de preenchê-lo corretamente e atentar para as

suas atualizações.

Por fim, apesar de toda a descrição do modelo de GI proposto estar direcionado aos processos da área de Pesquisa, este também pode ser adaptado às necessidades de outras áreas e em diferentes empresas. Trata-se, portanto, de um modelo genérico e conceitual, podendo ser implementado em qualquer setor que tenha a informação como atividade fim.

5. CONCLUSÃO

Um fator relevante para o bom desempenho é a habilidade da organização em capturar, processar e utilizar informações advindas do mercado. Mesmo que não conte com uma estrutura formal para isto, as organizações constantemente utilizam informações sobre o mercado para orientar suas ações estratégicas. Quanto maior o porte da organização ou complexidade do mercado, mais eficiente deve ser o sistema para o tratamento das informações. Dentro do âmbito da Inteligência Competitiva, três itens potencializam o sucesso organizacional: amplitude do monitoramento do ambiente externo, controle sobre o ambiente interno e capacidade de utilização dessas informações em benefício próprio.

Neste cenário, faz parte da rotina de diversas empresas lidarem com imensas quantidades de informações. Esse fato, abordado freqüentemente na literatura da Ciência da Informação, aponta para o volume crescente de informações que se é obrigado a conviver diariamente. Em alguns casos, o tema é referenciado como “enxurrada”, “bombardeio” e, até mesmo, “*tsunami*” de informações. Mas será que realmente deve-se associar o imenso volume de informações disponíveis com catástrofes?

A Gestão da Informação surge como uma resposta para que a administração das informações e os demais recursos envolvidos no processo possam gerar ações que agreguem valor

à organização. Conforme observado por Marchiori (2002),

“a produção e consumo compartilhado de informações, com um enfoque gerencial, visa a aproveitar racionalmente um recurso que, embora abundante em espécie, tende a ter gargalos para a sua utilização inteligente”.

É nesse contexto que a Gestão da Informação ganha importância, como um processo que visa aprimorar a busca, organização e utilização das informações disponíveis para a geração sustentável de vantagem competitiva.

O processo da Gestão da Informação pode ser exemplificado em um modelo esquemático indicando o fluxo, as atividades e as transformações que envolvem a informação no sentido de agregar valor para sua utilização. O objeto escolhido para desenho desse processo foi a área de Pesquisa de Marketing, por se tratar de uma fonte de destaque na organização para coleta estruturada de informações sobre o mercado.

É função da área de Pesquisa estabelecer um canal de comunicação direta entre o ambiente externo e a organização. O monitoramento do mercado por meio da pesquisa permite a obtenção de informações do ponto de vista do usuário. Dessa forma, é possível avaliar o posicionamento da organização perante o mercado consumidor, inclusive em relação aos seus concorrentes.

Para esse estudo, foram analisados diferentes modelos de GI, de onde foram extraídas e sintetizadas as melhores práticas de cada um para a criação de um modelo adaptado às necessidades em relação às informações de pesquisa. Por conseguinte, o modelo proposto visa não somente estruturar o processo, mas redesenhar a atividade da área de Pesquisa como um todo. O resultado, apresentado no estudo de caso deste artigo, foi a GIP – Gestão de Informação de Pesquisa.

Buscou-se expressar na GIP a rotina da área de Pesquisa,

ora sugerindo, ora formalizando etapas, visando o aprimoramento do processo como um todo. Alguns gestores, que anseiam por utilizar melhor os resultados das pesquisas realizadas, foram entrevistados e suas sugestões de melhoria também foram levadas em consideração. O resultado alcançado foi um modelo genérico que permite um maior acompanhamento e controle das atividades e dos processos. Promove, também, um envolvimento mais efetivo de diferentes áreas da organização, além de criar fluxos e documentos de registro das evoluções do processo visando maior transparência e eficiência para os resultados das pesquisas.

Por meio da GIP, espera-se criar condições para que os resultados das pesquisas adquiram maior importância, ampliando sua utilização no processo decisório, além de estimular a inovação e o aprendizado organizacional. Benefícios levantados na adoção da GIP:

- Envolve diferentes áreas na elaboração do projeto.
- Favorece o planejamento do processo, visando capturar a informação certa da maneira mais adequada possível.
- Facilita a recuperação e a análise dos resultados, por meio dos metadados, árvores hiperbólicas e demais documentos relevantes em um único ambiente, a Biblioteca Digital de Pesquisa.
- Possibilita maior controle do processo por meio da documentação específica para cada fase.
- Estimula a disseminação do conhecimento, favorecendo o aprendizado pessoal e organizacional.
- Permite o registro constante da inteligência do processo.
- Aprimora o processo por meio do *feedback* contínuo das melhores práticas.
- Aprofunda o conhecimento à cerca do mercado consumidor, promovendo mais assertividade na tomada de decisão organizacional.

Todavia, observa-se que desenhar o processo e formalizar suas etapas compreenda parte da geração de valor real às in-

formações. Conforme observado por Tarapanoff (2001), os objetos da GI são: informações, pessoas e tecnologias. Para a sua implementação dentro do ambiente organizacional, deve-se também prever a administração dos recursos financeiros, pessoais, marketing e TI, dentre outros. Dessa forma, a Ciência da Informação pode ser aliada aos conceitos propostos pela Administração e a Tecnologia, formando uma base piramidal para uma Gestão da Informação eficiente.

De uma forma integrada, a Ciência da Informação trata do ciclo da informação (construção, uso e comunicação) em seus diversos níveis hierárquicos, partindo da sua forma mais simples (dado) à síntese e utilização (inteligência). A Administração fornece os subsídios, metodologias e técnicas para a coordenação do processo e seus recursos tangíveis, como pessoas e materiais. A Tecnologia automatiza e otimiza o processo, por meio de recursos computacionais e de infra-estrutura.

Por fim, vale ressaltar que o modelo de Gestão da Informação proposto neste artigo não se restringe somente à área de Pesquisa e seus processos. Por se tratar de um modelo genérico, pode ser adaptado e utilizado por áreas e organizações diversas, que desejam maximizar a utilidade da informação como fonte para a Inteligência Competitiva.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHOO, Chun W. *A organização do conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.
- CUNHA, Murilo Bastos. *Desafios na construção de bibliotecas digitais*. Brasília: UnB, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- EMBRAPA. Árvores hiperbólicas. Disponível em: <(http://www.agencia.cnptia.embrapa.br)>. Acesso em: 10 set. 2007.
- GESTÃO INTEGRADA DE PROCESSOS E SISTEMAS NA EMBRAPA. Relatório técnico do projeto, parte II. 2006. Disponível em: <www.embrapa.br>. Acesso em: 10 set. 2007.
- HODGE, Gail. *Metadata made simpler*. 2001. Disponível em: <http://www.niso.org>. Acesso em: 18 set. 2007.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- LIMA-MARQUES, M. Arquitetura da Informação: uma visão sistêmica. In: III ENCONTRO DE ARQUIVOS E BIBLIOTECAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. 3º SEMINÁRIO NACIONAL DE COMUTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA. 2005, Brasília-DF. *Anais...* Brasília: Universidade de Brasília, 2005.
- LOMBARDI, Leandro. *A pesquisa de satisfação do cliente como subsídio para a tomada de decisão organizacional*. 2003. Monografia (Graduação em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília.
- MACEDO, Flávia. *Arquitetura da informação: aspectos epistemológicos, científicos e práticos*. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) — Universidade de Brasília, Brasília.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCHIORI, Patrícia Z. *A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional*. Ci. Inf., Brasília, v.31, n. 2, p.72-79, maio/ago. 2002.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globali-*

zada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORESI, Eduardo. *Gestão da Informação e do Conhecimento*. In: TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e Competitiva*. Brasília: UnB, 2001.

MUSSEL, Juliana Soares. *Parâmetros para elaboração de metadados para o tratamento de informações museológicas — centro cultural Jesco Von Puttkamer*. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) — Pontifícia Universidade Católica, Campinas.

ROBREDO, Jaime. *Da ciência da informação revisada aos sistemas humanos de informação*. Brasília: Thesaurus, 2003.

ROSENFELD, L.; MORVILLE, P. *Information architecture for the World Wide Web*. USA: O'Reilly, 2002.

TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UnB, 2001.

VITAL, Luciane P. *Recomendações para construção de taxonomias em portais corporativos*. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) — UFSC, Florianópolis.